الدكتور: بن عيشاوي أحمد
جامعة ورقلة

عنوان المداخلة: إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر.

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة يتمحور حول إبراز الأهمية القصوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مما يسمح لها من تحسين جودة التعليم والبحث العلمي التي يمكن من الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية الراهنة للبلاد في ظل التحديات العالمية الحالية.

الكلمات المفتاحية:

الخدمات، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي، تطوير الأداء، إستراتيجيات الجودة.

Le résumé :

L'objet de cette étude est de mettre en avant l'importance major de l'application de management de la qualité totale (T.Q.M) au sin des établissements des études supérieurs en Algérie, permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique afin de s'adapter aux nouveaux besoins socio-économiques du pays à travers les challenges internationaux actuels.
Les mots clés : les services, le management de la qualité total, les établissements de l'enseignement supérieur, l'amélioration des performances, les stratégies de la qualité.

إن موجة التحولات العالمية المتلاحقة المتعددة الأقطاب والميادين الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية أفرزت عوامل ومؤثرات بالغة الأهمية لفتت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كل القطاعات ومجالات نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، فرضت هذه الأوضاع الجديدة على الإدارة المعاصرة البحث عن أساليب وتقنيات تساعدها على مواكبة تطورات هذا العالم الجديد ومحاولة الوفاء بمتطلباته.

وكان منهج إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المداخل التي شكلت الإطار المتناسب مع تلك المعطيات وله الكفاءة على مواجهتها والتصدي بمنتهى النجاعة والفعالية بفضل ما يتوفر عليه من مبادئ وتقنيات لها القدرة على بناء وتحسين الميزة التنافسية وصولا إلى تحقيق مرتبة متميزة من الأداء تتحقق بها رغبات وتطلعات كل ذوي المصلحة في المؤسسة والمجتمع بأسره.

ومن خلال هذه المداخلة سوف نحاول إبراز أثر تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين مستوى التعليم العالي في الجزائر وذلك من خلال تغطية المحاور الأساسية التالية:

المحور الأول: دواعي اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة.

المحور الثني: إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي .

المحور الثالث: نحو إدماج تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

المحور الرابع: إستراتيجيات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: دواعي اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة الجودة الشاملة:

كون أن النشاط الرئيسي لمؤسسات التعليم العالي ذو طبيعة خدمية في المقام الأول، فقبل التعرض للأسباب الداعية إلى اهتمام هذه المؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يستوجب علينا التعرض بعض الشيء إلى العديد من الجوانب ذات الأهمية المباشرة بهذا الموضوع، كمفهوم الخدمة وخصائصها، ومؤسسات تقديم الخدمة، ثم بعد ذلك التطرق إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها وصولا إلى مفهوم الجودة في الخدمات وكيفية قياسها.

1- ماهية الخدمة:

لقد أخذت الخدمات المختلفة بشكل عام ومنها خدمات التعليم العالي التطور والنمو بشكل ملفت خلال العقود الأخيرة، لاسيما لدى الدول المتقدمة بفضل ما يساهم به في نمو الناتج المحلي وبالتالي الدخل الوطني لهذه البلدان، ولذلك تجمع العديد من الأدبيات الاقتصادية في هذا الخصوص على أن الخدمات هي السمة المميزة للعصر الحالي.

1-1- تعريف الخدمة:

تعرف الخدمة عموما على أنها نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة وتقدم لإشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طالبها[1].

1-2- خصائص الخدمات:

تكتسي الخدمة كمنتج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتتمثل هذه الخصائص أساسا في ما يلي[2]:

أ- الكيان غير الملموس للخدمة: تتميز النظم الخاصة بإنتاج وتقديم الخدمة بأن أنشطتها تؤدى دون أن تكون لها كيان مادي ملموس.

ب- سيطرة الجانب البشري على نظم إنتاج وتقديم الخدمة: يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة كواجهة لهذا النظام.

ج- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد: بخلاف السلع فإن الخدمات لا تخزن حيث أن إنتاج الخدمات يبدأ بعد طلب الخدمة من طرف هذا المستفيد وتستهلك غالبا فور طلبها.

1-3- مؤسسات تقديم الخدمة: وهي كل مؤسسة يكون غرضها الأساسي تقديم الخدمة لعميل [3]، ومن أمثلة ذلك الفنادق والمطاعم والمستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية وغيرها.

2- الجودة:

إن موضوع الجودة احتل الأولوية من حيث الاهتمام في العقود الأخيرة وبرز كأقوى الطموحات التي تسعى بلوغها مختلف المؤسسات اليوم.

2-1- مفهوم الجودة:

يقول (Joseph Juran)[4] أن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال.

-ويعرف (Edward Dening)[5] الجودة بأنها التوجه لإنتاج حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.

-ويرى (Philip Crosby)[6] أن الجودة هي التوافق مع الاحتياجات.

يبدو واضحا من خلال التعاريف السابقة أنها تتفق حول محور أساسي، وهو الكيفية التي يمكن من خلالها جعل السلعة أو الخدمة تحظى برضى العميل.

2-2- تطور مفهوم الجودة:

إن تطور مفهوم الجودة وصياغة مختلف أفكاره وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يتشكل دفعة واحدة، بل تطلب مرور وقتا ليس بالهيين من الزمن، وأتى عقب اجتهادات وإضافات علمية كبيرة شملت الصعيدين الفكري والتطبيقي، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة الشاملة تتمثل أساسا في ما يلي[7]:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة:

وهو نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها، ولقد استمر هذا النظام إلى عشرينيات القرن الماضي.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة:

في ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة الجودة للتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، ودام ذلك إلى مطلع الخمسينات من نفس القرن.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة:

حيث تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام ككل قصد التحكم ومنع حدوث الأخطاء، ولقد استمر ذلك إلى منتصف ثمانينات القرن العشرين.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

وهو نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة كل أصحاب المصلحة في المؤسسة من أجل التحسين المستمر للسلع أو الخدمات المنتجة.

2-3- إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M):

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management" والمعروف اختصارا (T.Q.M) ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي :

-يعرفها (Jablonski)[8]على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل.

- يعرفها (Juran)[9] بأنها ليست سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين، وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها، ومن أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عامليها.

- كما يعرفها (Edward Deming)[10] على أنها إشراك والتزام الإدارة العليا والموظفين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) كما يلي[11]:

- **إدارة:** التي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة لإنجاح هذا المسعى.
- **الجودة:** التي تعني مطابقة المنتج لمتطلبات العميل.
- **الشاملة:** التي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وإجراء التنسيق الفعال نحو التوصل إلى حلول لمشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة نستطيع القول أنها تناولت جوانب متعددة ومختلفة لهذا المنهج الإداري المتطور، تمحورت جلها في ثلاثة اتجاهات رئيسية: اهتم الاتجاه الأول بفكرة العميل ومتطلباته وتوقعاته، في حين ركز الاتجاه الثاني على النتائج النهائية كتخفيض التكاليف والتحسين المستمر، أما الاتجاه الثاني فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية لتطبيق هذا المفهوم.

3- الجودة في الخدمات:

يجمع الباحثون على أن الجودة تتحقق من خلال رضا العميل على هذه الخدمات، أي أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة، هذا ما يفيد على أن جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر ويعتمد على ما يسمى بمقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة.

3-1- خصوصيات الجودة في قطاع الخدمات:

قد ميز (Gronroos) بين نوعين من الجودة المدركة وهما[12]:

- الجودة الفنية والجودة الوظيفية: أما الجودة الفنية فهي ما يتم تقديمه للعميل فعلا، ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها، في حين أن الجودة الوظيفية هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة. وهذا يعود أساسا إلى جملة الخصائص التي تنفرد بها الخدمات عن المنتج من السلع.

أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز (Boulding) بين نوعين منها وهما[13]:

-الجودة المتوقع حدوثها والجودة كما يجب أن تكون: فعلى حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات.

3-2- قياس الجودة في الخدمات:

لقد خلص (Parasuraman) عقب دراسة استطلاعية أجراها مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية في محاولة لوضع مقياس يقيس جودة الخدمة يتسم إلى حد ما بالصدق والثبات، واعتمادا على المقابلات المعمقة مع مجموعة من عملاء هذه المؤسسات أمكن التوصل إلى خمسة أبعاد أساسية تستخدم في قياس جودة الخدمة وهي[14]:

الجانب الملموس من تقديم الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة السريعة، الثقة في التعامل والتعاطف، وتم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم (Servqual)، يتم استخدام هذا المقياس مرتين: الأول قبل حصول العميل على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة، التي يتم قياسها بعد حصول العميل على الخدمة من خلال أبعادها الرئيسية السابقة الذكر.

4- فوائد تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن جملة الفوائد الممكن تحقيقها من خلال تطبيق هذا المفهوم الإداري المعاصر في مؤسسات التعليم العالي يمكن تلخيصها في ما يلي[15]:

أ- تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية (التسييرية) والفنية والبشرية في كافة مجالات النشاط.

ب- تتمكن المؤسسة من تحقيق تقدم وتطور لافت يرتكز حول ما يلي:

-نظام متكامل للجودة في التعليم يعتمد على تحديد المجالات المعنية والمواصفات المطلوبة والمسؤولة على تحقيقها.

-أهداف محددة وواقعية لجودة الخدمات التعليمية المقدمة يمكن قياسها ومتابعتها.

-سياسة واضحة ومعلنة للجودة يلتزم بها الجميع.

ج- تحسين على مستوى اقتصاديات الأداء من خلال:

-التحكم في تكاليف مدخلات مختلف الخدمات التي تقدمها الجامعة المتأتي من جراء تطبيق تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة، حيث يفيد ذلك في الاستخدام الجيد للموارد ويرفع من كفاءتها الإنتاجية نحو تحقيق أفضل للمخرجات المتمثلة في التحصيل العلمي الجيد وتنشيط وتفعيل البحث العلمي الموجه إلى الرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية لكافة المجتمع.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة أساس تطوير أداء التعليم العالي:

تعد مسألة تطوير الأداء مسألة إستراتيجية تدخل ضمن الكيفية التي تهدف إلى انسجام أهداف تحسين مستوى البحث والتعليم ومختلف الخدمات ضمن الأهداف طويلة المدى للمؤسسة الجامعية، بحيث تكون متكاملة ومتضافرة في الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للموارد والتقليل من التكاليف وبالتالي المساهمة في تطوير الأداء الذي يتحقق في النهاية من خلال جودة المخرجات المتمثلة في التحصيل العلمي الجيد لطلاب التعليم العالي، وترقية نشاطات البحث وتوجيهه وفق متطلبات التنمية في شتى ميادينها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

ويجمع أغلب الباحثون على أن الأداء عموما هو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" [16]، حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالنظر إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجدها تركز في مجملها على هذه الجوانب، من خلال أبرز هذه المبادئ كالتركيز على الموارد البشرية والكفاءات: أي التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية، ثم مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة: إذ أنه من الملاحظ أن من بين أهم الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعود بالأساس إلى هذا المبدأ من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة لإيشيكاوا "Ichikawa" المتمثل في جماعات عمل يتراوح عددها ما بين 4 إلى 7 عاملين تجتمع طوعيا خارج المؤسسة، وبعد أوقات العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضهم على مستوى أعمالهم. وهذا يعد من بين أهم أفضل النماذج للعمل الجماعي المبني على احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، إضافة إلى مبدأ المشاركة الكاملة حيث يؤكد نظام الجودة الشاملة على أهمية استخدام اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، من خلال مشاركة الجميع في القرارات المتعلقة بأعمالهم وكذا المتعلقة بالمؤسسة ككل، عن طريق دعم فكرة التنسيق والتعاون وتنمية روح الفريق على مستوى كامل دوائر وأقسام المؤسسة.

كل هذه المبادئ التي تم ذكرها بشيء من التفصيل، وكذا بقية المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة التي لم نذكرها كالتركيز على العميل، الوقاية من وقوع الأخطاء بدلا من التفتيش، اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق، نظام فعال للمعلومات والاتصال، فإن جميعها تعمل على تحقيق وإنجاح المبدأ الرئيسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ألا وهو: مبدأ التحسين المستمر، الذي يهدف بالأساس إلى تطوير الأداء من خلال تطوير العمليات والأنشطة وطرق الإنتاج بشكل مستمر وصولا إلى إتقان الأعمال الهادفة إلى إرضاء العميل بأقل التكاليف الممكنة.

مداخل التحسين المستمر ومرتكزات تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي:

ومن أبرز هذه المداخل ما يلي[17]:

1- مدخل دورة P.D.C.A لديمنج وشوهارت:

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر مدخل دورة " P.D.C.A-Cycle" لديمنج وشوهارت إذ يمثل إطارا ومنهجية جد هامة لمراحل التحسين المستمر، الذي يتكون أساسا من الخطوات التالية:

1-1- خطط " Plan": تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين جودة التعليم العالي ضمن كل نشاطات مؤسسة التعليم العالي بناءا على تحديد المشاكل والمعوقات المانعة والمعرقلة لذلك، وجمع البيانات الضرورية وتحليلها بالاستناد إلى المعايير العالمية المعمول بها في هذا الشأن.

1-2- نفذ "Do": يتم القيام من خلال هذه المرحلة بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين السابقة والحرص والتعاون على التطبيق الصحيح لها.

1-3-أفحص "Check": يتم قياس النتائج وتقييمها باستمرار قصد استدراك أخطاء التطبيق وتصحيحها في الوقت المناسب.

1-4- تصرف "Act": إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية من خلال عملية التقييم للخطة السابقة، يتم اعتماد خطة التحسين هذه، إما إذا حدث العكس، فيتم تعديل هذه الخطة أو إلغائها إذا استلزم الأمر وتعويضها بخطة أخرى.

2- مدخل ثلاثية جوران للجودة:

تتألف عملية التحسين المستمر وفق هذه المنهجية مما يلي:

2-1- التخطيط " Planing": يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي، بحيث تتضمن هذه العملية أساسا:

- تحديد احتياجات العملاء: إي احتياجات الطلاب الطالبين للتعليم، احتياجات مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال طرح المشاكل التي تواجهها في أعمالها.
- ترجمة تلك الاحتياجات حسب طبيعتها إلى معايير ومواصفات ضمن خطة متكاملة تعمل إدارة المؤسسة الجامعية على توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها.
- تحويل هذه الخطة إلى عمليات تنفيذية يتعاون الجميع على تأديتها ضمن فرق عمل متعددة النشاطات والتخصصات.

2-2- الرقابة على الجودة " Quality Control": تتمحور عمليات الرقابة على الجودة حول اختبار ومقارنة نتائج التحسين بالمتطلبات الأساسية لعملاء المؤسسة التعليمية واكتشاف الانحرافات في الأداء والعمل على تصحيحها، وعلى الإدارة الاعتماد على أسلوب التغذية العكسية كأداة هامة لمعرفة مدى تلبية خدماتها

التعليمية والبحثية المتعددة لعملائها من طلاب ومؤسسات في مختلف القطاعات، بما فيها المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح، ضمن مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، حيث أن كل عمليات الرقابة المختلفة يجب أن تتم وفق نظام قياس دقيق وفعال من خلال تقنيات الضبط الإحصائي للجودة مثل تحليل باريتو وخريطة السبب والنتيجة، وخريطة الانتشار وغيرها من الأدوات الإحصائية المتعددة الأخرى.

2-3- تحسين الجودة " Improvement": تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، وهذه المهمة تستند بالأساس إلى وظيفة البحث والتطوير، التي من المفترض أن تنشط وتفعل أكثر لدى مؤسسات التعليم العالي، بداية بما تخصصه الوزارة الوصية من موارد مالية ومادية متعددة، إضافة إلى الموارد البشرية اللازمة، ووضع محفزات مادية ومعنوية بغية ترقية نشاطات البحث، علاوة على الإطار التشريعي الذي يقنن هذه النشاطات ويمنحها القوة من جهة، كما يلزم ويحث القطاعات الأخرى لاسيما الاقتصادية منها على التعاون والتكاثف لإنجاح هذا المسعى، وبالمقابل التحلي بالنية الصادقة ووضع الثقة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال مخابرها المتعددة عن طريق عرض مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في مختلف القطاعات قصد إيجاد الحلول العلمية اللازمة لها.

المحور الثالث: نحو إدماج تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

سوف نحاول من خلال هذا المحور تحليل الكيفية التي يتم من خلالها إدماج تقنيات وأساليب هذا المنهج التسييري (الإداري) المتطور ضمن هذا النوع من المؤسسات، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي أهم المتطلبات الواجب التركيز عليها، وكذا أبرز المراحل الواجب المرور بها لإقامة هذا المشروع، ثم كيف يتم التكفل به تنظيميا بعد استكمال معالمه بنجاح؟

1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

وأهم هذه المتطلبات وأبرزها ما يلي [18]:

1-1- دعم وتأدية الوزارة الوصية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

الذي ينبع من اقتناع هذه الوزارة وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل لمناهج وبرامج التعليم العالي والبحث العلمي بما يتماشى مع المستوى العالمي (أي وفق المواصفات الدولية في هذا الأساس).

1-2- التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه:

يشمل ذلك جمهور العملاء الخارجيين المتمثلين في الطلاب ومختلف المؤسسات التي تتعامل معها الجامعات والمعاهد العليا، إضافة إلى العملاء الداخليين الذين هم الأساتذة والباحثين والإداريين وكافة العاملين ضمن هذا القطاع، حيث يجب العمل على إرضاء هؤلاء جميعا وتحقيق تطلعاتهم.

1-3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:

وهو إعداد الأفراد العاملين ضمن هذا القطاع من أساتذة ومختلف العاملين بمؤسسات التعليم العالي لإقامة هذا المشروع، من خلال التأثير الإيجابي على سلوكاتهم وأفكارهم وتصرفاتهم وضمان تضامنهم القوي لإنجاز هذا المسعى.

1-4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق المتعلق بالإنتاجية والجودة في مجال التعليم العالي.

1-5- الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو " Deming" كما رأينا سابقا إلى إقامة نظام يرتكز حول فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل، ودورها في تحقيق رضا العميل.

1-6- التعليم والتدريب المستمر:

إن المتصفح بعناية لمختلف متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل القدرة على ضمان إنتاج الجودة المؤدية بدورها إلى الوفاء بمتطلبات العميل.

1-7- القيادة القادرة على الجودة الشاملة:

إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي ينسّق كافة العناصر الأخرى، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح، والمساعدة على تصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

1-8- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

يمثل هذا الركن أحد أبرز الركائز التي يعتمد عليها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف المستويات في المؤسسة يثبّت ويفعّل دور هذا المنهج التسييري داخلها.

1-9- إنشاء فرق عمل للجودة:

ويظم ذلك أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعليات المؤسسة نحو بذل الجهود اللازمة لإنجاح مسعى الجودة.

وتبرز هنا أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف البيداغوجية والعلمية المختلفة وذلك من خلال تعاون وتكاثف أعضاء فرق البحث المختلفة.

2- مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

تفيد الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن منهجية (J. Jablonski)[19] المؤلفة من خمسة مراحل، تعد الأبرز في تطبيق هذا الأسلوب الإداري المتطور، أثبتت كفاءة عالية على مستوى كل المؤسسات التي التزمت بتطبيقها بنجاح، سواء كانت سلعية أم خدمية، التي منها مؤسسات التعليم العالي .

2-1- مرحلة الإعداد:

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات أهمها:

-قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق هذا المسعى.

-تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة.

-صياغة رؤية المؤسسة: وهي رؤية إستراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة، هو أداة تحقيق هذه الإستراتيجية.

2-1- مرحلة التخطيط:

أهم ما يتم من خلال هذه المرحلة ما يلي:

-تعيين أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وكبار المسؤولين، حيث من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير.

-اختيار مستشار للجودة: وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون متمتعا بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة.

-تدريب لجنة الجودة ومستشار الجودة: تمت الإشارة إلى تدريب لجنة الجودة سابقا، أما مستشار الجودة فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.

-مناقشة خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: يتم مناقشة خطة التطبيق والاتفاق على مضامينها عند نهاية هذه المرحلة، كما سيتم تحديد الموارد اللازمة لتطبيق هذه الخطة.

2-3- مرحلة التقييم:

التي تشمل الخطوات التالية:

-تقييم العاملين: الذي الهدف منه هو تقييم وعي وإدراك العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمستهدفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تقييم رأي العملاء: لمعرفة ما ينتظره هؤلاء العملاء بالضبط من المؤسسة.

-تقييم تكاليف الجودة: تقدير التكاليف المالية اللازمة لإقامة هذا المشروع.

2-4- مرحلة التنفيذ:

التي تتضمن ما يلي:

-تعيين من سيتولى التدريب في المؤسسة: غالبا ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا النوع من التدريب.

-تدريب الجودة: الذي يركز أساسا على:

- غرس وتنمية عناصر الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق بمهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل التي تعمل على المساهمة في جمع المعلومات وتقديم الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة نحو تحسين الأداء المؤدي إلى تطوير الجودة.

2-5- مرحلة تبادل الخبرات:

ضمن هذه المرحلة تعمل المؤسسة الجامعية على دعوة المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعرض تجاربها في هذا المجال واطلاعهم بالمقابل على النتائج التي توصلت إليها في هذا الشأن قصد تبادل الخبرات وتعزيز التعاون في هذا الخصوص. ويكون من الأفضل أن يتم ذلك بالتعاون مع جامعات الدول المتقدمة كونها رائدة ومتفوقة في هذا المجال.

3- تنظيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

تشمل عملية التنظيم ضمن إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها سلعية أم خدمية مجموعة من الإجراءات الواجب اتخاذها للتكفل الجيد بتطبيق وتعميم المفهوم الشامل للجودة، حيث تركز هذه العملية أساسا على التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق لكل ما يتعلق بأمور الجودة بالمؤسسة الجامعية.

ومهما يكن حجم الوحدة التنظيمية التي تخصصها المؤسسة الجامعية لإدارة وتسيير شؤون الجودة، فإن مكوناتها الأساسية يجب أن تظم مجلس الجودة بالمؤسسة ومنسّق الجودة وفريق مدربي الجودة وفرق العمل المختلفة التي تنشأ لهذا الغرض، وأن يكون موقعها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة قريبا من الإدارة العليا لكي تتمكن من الحصول على المعلومات من مصدرها وتكون أكثر تأثيرا في القرارات المتخذة، كما تكون بالمقابل أكثر فعالية وتأثيرا في كامل النشاطات بالمؤسسة الجامعية.

المحور الرابع: إستراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

كما يقول (M. Porter) تتعدد الإستراتيجيات التي بإمكان مختلف المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذات الصلة بالجودة بما فيها مؤسسات التعليم العالي التي نحاول إبرازها ضمن التحليل التالي[20]:

1- إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف:

تهدف المؤسسة الجامعية من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقليص تكاليف مدخلات إنتاج خدماتها التعليمية والبحثية المتعددة، عن طريق التخطيط الجيد لهذه الخدمات والحرص على تقديمها وتأديتها بإتقان، ويتحقق هذا من خلال العمل على ترشيد النفقات لميزانيتي التسيير والتجهيز بواسطة إبرام الصفقات المدروسة بطريقة جيدة من ناحية المبالغ المعقولة والمتناسبة مع جودة المواد المراد اقتنائها، علاوة على عمليات توظيف الأساتذة الذي يجب أن يركز على الكفاءات والخبرات العلمية الجيدة، وكذا في ما يتعلق بالكادر الإداري الذي تسند له مهام التسيير المتعددة داخل المؤسسة الجامعية.

2- إستراتيجية التميز:

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة الجامعية إلى التفرد في تقديم خدمات تعليمية أو بحثية معينة للعملاء من طلبة أو مؤسسات أو غير ذلك، على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم، بمقابل يتناسب مع جودة هذه الخدمة لاسيما في ما يتعلق بمؤسسات القطاع الاقتصادي، إذ أن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على عاملين أساسين هما:

2-1- عوامل داخلية: منها:

أ- الاستخدام الأمثل للموارد وكفاءة الأساتذة والباحثين وكذا الطاقم الإداري المسير وتشجيع هؤلاء على الإبداع والتطوير وتنمية بيئة عمل ملائمة للتكفل والاستغلال الجيد للقدرات والمهارات.

ب- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها المؤسسة الجامعية.

ج- تطوير وتفعيل نظام المعلومات لديها بما يسمح من التعرف المستمر على متطلبات وتطلعات المؤسسة الجامعية المتغيرة باستمرار وفق ما تقتضيه المتغيرات الدولية.

د- اختيار المواد الموردة والتكنولوجيا المستعملة من أجهزة ومعدات وغيرها استنادا إلى معايير ومواصفات الجودة المتعلقة بهذه الجوانب.

2-2- عوامل خارجية: أهمها:

أ- مدى إدراك العملاء من طلاب ومؤسسات وغيرها لخدمات المؤسسة الجامعية.

ب- مدى توافق وتطابق الخدمات المقدمة مع حاجات وتطلعات هؤلاء العملاء.

عقب هذا التحليل يمكننا الـــتأكيد على جملة من النقاط تتعلق بإبراز مكانة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه مدخلا استراتيجيا يصعب تعويضه نظرا لما يحققه من فوائد ومزايا سبقت الإشارة إليها وهذا بهدف تكامل أدواره مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال ما يلي:

-تحديد إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة الجامعية، وإستراتيجية الجودة الشاملة ما هي إلا جزء من باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

-من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة الشاملة محددة ومعروفة لكافة الجهات، سواء من داخل أو من خارج المؤسسة الجامعية، للعاملين والإدارة والموردين ولكافة العملاء الذين تتعامل معهم الجامعة، حتى يتم توطيد العلاقة بينهم وبين ما تقدمه لهم المؤسسة الجامعة.

-ضرورة إبلاغ كافة الأطراف الفاعلة بالمعايير والمواصفات المحددة لتصميم مختلف الخدمات التي تقدمها الجامعة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

1-1- إن مفهوم الجودة الشاملة وصياغة مختلف أفكاره لم يتشكل دفعة واحدة، بل تطلب مرور وقت ليس بالهين من الزمن، عقب إضافات واجتهادات علمية كبيرة على الصعيدين الفكري والتطبيقي كللت في الأخير بميلاد إدارة الجودة الشاملة.

1-2- تنقسم الجودة في الخدمات إلى قسمين:

-جودة مدركة: التي تتألف بدورها من جزئين هما:

- الجودة الفنية: وهو ما يتم تقديمه للعميل فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها.
- الجودة الوظيفية: وتعني درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، وهذا يعود أساسا إلى جملة الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع وأهمها خاصية الملموسات أو الماديات.

-الجودة المتوقعة: التي تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

- الجودة المتوقع حدوثها: التي تفيد التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة.
- الجودة كما يجب أن تكون: التي تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل نوع معين من الخدمات.

1-3- من بين أهم الفوائد الممكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

-تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية (التسييرية) والفنية في كافة مجالات النشاط.

-الاستفادة من نظام متكامل للجودة يتضمن تحديد المواصفات المستهدفة لمجمل الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة نحو تحقيق أفضل المخرجات.

-تحسين اقتصاديات الأداء بفضل تقنيات إدارة الجودة الشاملة التي تمكن من التحكم الكبير في التكاليف.

1-4- إن مسألة تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي تدخل ضمن الكيفية التي ترمي إلى انسجام أهداف تحسين مستوى البحث والتعليم ومختلف الخدمات ضمن الأهداف الطويلة المدى،حيث يعد مبدأ التحسين المستمر الذي يمثل محور فلسفة هذا الأسلوب الإداري المتميز الهادف بالأساس إلى تحسين الأداء من خلال

تطوير العمليات والأنشطة بشكل مستمر وصولا إلى اتفاق الأعمال المؤدية في الأخير إلى إرضاء العملاء بأقل تكاليف ممكنة.

1-5- إن عملية إدماج مبادئ وتقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتطلب توفير جملة من المتطلبات أهمها:

-دعم وتأييد الوزارة الوصية لإقامة هذا المشروع.

-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة.

-الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

-التعليم والتدريب المستمر وغيره.

كما أن أهم المراحل الواجب المرور بها لتطبيق ناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات يجب أن يتضمن ما يلي:

-مرحلة الإعداد: التي تشمل ضرورة اقتناع الإدارة العليا بهذا التطبيق، صياغة رؤية المؤسسة حول هذا التطبيق.

-مرحلة التخطيط: التي تتضمن تعيين أعضاء لجنة الجودة، اختيار مستشار للجودة، ثم مناقشة خطة التطبيق هذه وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها.

-مرحلة التقييم: التي تشمل تقييم آراء العاملين، تقييم متطلبات العملاء، تكاليف الجودة.

-مرحلة التنفيذ: التي تشمل: تعيين من سيتولى التدريب بالمؤسسة، ثم عملية تدريب الجودة في حد ذاتها.

1-6- تتعدد الإستراتيجيات التي بإمكان المؤسسة الجامعية أن تحقق أهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة بالجودة، ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات:

-إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف: التي تتمكن من خلالها المؤسسة الجامعية من تقليص تكاليف مدخلات إنتاج خدماتها المختلفة المؤدية إلى تحقيق أفضل المخرجات من خدمات تعليمية وبحثية متعددة.

-إستراتيجية التمييز: التي تهدف إلى تقديم خدمات متميزة تتفرد بها المؤسسة الجامعية تسعى من خلالها إلى تحقيق أفضل مستويات الرضا لعملائها من طلاب ومؤسسات مختلفة.

2- التوصيات:

2-1- ضرورة الاهتمام بتدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد الجزائرية وإحداث تخصصات متعلقة بها على غرار العديد من الدول العربية كالأردن، الإمارات العربية المتحدة، والسعودية وغيرها، علاوة على الدول الغربية كاليابان وأستراليا وكندا وغيرها من الدول.

2-2- ضرورة دعم الدولة لتطبيقات الجودة في جميع المؤسسات، لاسيما مؤسسات التعليم العالي كونها مؤسسة المجتمع الأولى الحاضنة لكل رموز المعرفة والعلوم في شتى التخصصات والميادين المعنية بتحقيق متطلبات التنمية الشاملة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

2-3- ضرورة تخصيص جائزة وطنية سنوية للجودة تتعلق بأحسن مؤسسة جامعية تتفوق في تحقيق معايير الجودة في مختلف النشاطات البيداغوجية والبحثية.

2-4- ضرورة التنسيق والتعاون مع جامعات ومعاهد الدول الأجنبية المتفوقة في تطبيقات الجودة، لاسيما التي تربط بلدانها شركات تعاون مع الجزائر بالاستفادة من تجاربها في هذا المجال.

2-5- وفي الأخير نوصي ونؤكد على ضرورة اهتمام مؤسسات التعليمة العالي أكثر من غيرها بتنمية الأفراد والكفاءات من أساتذة وباحثين ومسيرين وغيرهم، كونهم مصدر وأساس تطبيق كل التقنيات والمهارات التي يتطلبها بناء أي مشروع داخل المؤسسة، لاسيما منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يستلزم كل التركيز على هذه الجوانب والتكفل الجيد لها.

المصادر والإحالات المعتمدة:

1. أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة(T.Q.M) في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الرابع لسنة 2006، ص 8.

2. أحمد السيد مصطفى، **إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات** ، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 28.

3. نفسه، ص 29.

4. الدراركة مأمون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صفا للنشر، عمان، 2001، ص 19.

5. خالد بن سعد، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي** ، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص 70.

6. توفيق ماضي محمد، **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية**، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص 15.

7. صلاح عباس هادي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، المجلد الثاني، ص 160.

8. فرنسيس ماهوني، كارل جي تور، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، **ثلاثية الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 251.

9. الدراركة مأمون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

10. خالد بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص73.

11. نفسه، ص 74.

12. توفيق ماضي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

13. نفسه، ص 9.

14. نفسه، ص 10.

15. أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات،** مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8–9 مارس 2005، ص 510.

16. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية،** مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8–9 مارس 2005، ص 33.

17. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 181–183.

18. خالد بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

19. جوزيف جابلونسكي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة،** ترجمة: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص ص 149–145.

20. أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 14.